

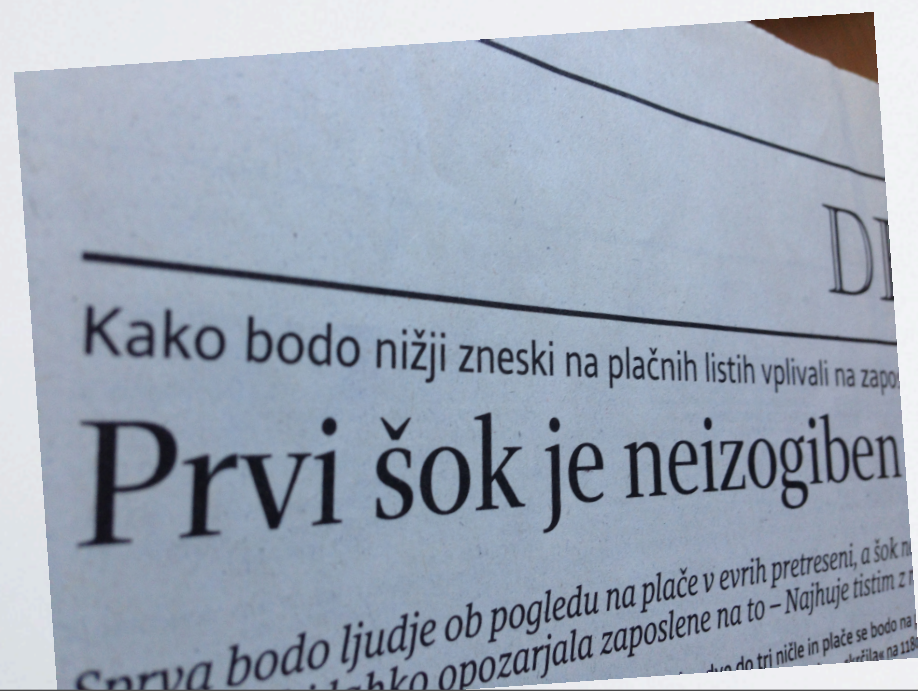
**ZAČNIMO POZITIVNO
RAZMIŠLJATI
TUDI V ORGANIZACIJAH**

dr. Eva Boštjančič

Cankarjev dom
Ljubljana, 24. aprila 2013

REALNOST DO LETA 2002

- V psiholoških člankih je razmerje besed z negativnim proti pozitivnim pomenom 2:1
- V zadnjih 20 letih se pozitivni izrazi le redko pojavljajo v poslovnem tisku, število besed z negativnim pomenom povečalo za 4x
- 1:1 je razmerje publikacij o odnosu med negativnimi pojavi in zdravjem



ZAKAJ NISMO RAZISKOVALI POZITIVNEGA POGOSTEJE?

Ljudje raje kupujejo nočne more kot sanje.

Goran Stefanovski

- Pomanjkanje veljavnih in zanesljivih merskih pripomočkov (predvsem za merjenje na nivoju organizacije)
- Povezanost 'pozitivizma' z nekritično znanostjo
- Dejstvo, da imajo negativni dogodki večji vpliv na ljudi kot pozitivni

DOGAJANJE V ORGANIZACIJAH

Normalno stanje

- Nagnjenost k vzdrževanju stabilnosti, napovedljivosti in obstoju (Weber, 1992)
- Investitorji hitro zapustijo organizacije, pri katerih je težko napovedati njihovo uspešnost (Marcus, 2005)
- Formalizira pričakovanja
- Poroča o ciljih, dosežkih, procesih, strategijah, strukturi (da se izogne spremembam, negotovosti in odklonom)
- Večina dosežkov je povprečnih in vodje žele obdržati to stanje (Quinn, 2004)
- USPEH: napovedani trendi, zanesljivo poslovanje, dobičkonosne operacije

Pozitiven pristop

- Bolj izjema kot pravilo
- Uspešno, enkratno poslovanje in s tem dosežki
- Doseganje maksimuma na kar se da human način
- USPEH: enkratna dejanja, večja produktivnost, povečan delovni elan

TEMELJI

- Pozitivne spremembe (Cooperrider in Srivastva, 1987)
- Pozitivna psihologija (Seligman, 1998)
- Pozitivne organizacijske študije (Cameron, Dutton in Quinn, 2003)

SREČA V ORGANIZACIJI

Srečnost ne obstoji v uživaškem življenju, kot sodi velika večina, marveč v življenju, ki je usklajeno z vrlino ali krepostjo.

Aristotel

SREČA V ORGANIZACIJI

Srečnost ne obstoji v uživaškem življenju, kot sodi velika večina, marveč v življenju, ki je usklajeno z vrlino ali krepostjo.

Aristotel

TRENUTNO
DOŽIVLJANJE
ZAPOSLENEGA

PRIMERJAVA Z
DRUGIMI

PRIMERJAVA
MED ENOTAMI

POZITIVNO

POZITIVNI ODNOSI

spodbujanje prednosti,
učinkovito povezovanje

POZITIVEN POMEN

v skladu z vrednotami,
dolgoročen učinek
odraz v družbenem okolju

POZITIVNA KLIMA

hvaležnost
strast

POZITIVNA KOMUNIKACIJA

podpora
povratne informacije

PODROČJA

- Pozitivno delovno okolje (kultura, vedenje)
- Pozitivna zavzetost, pripadnost in učinkovitost
- Pozitivna komunikacija in sprejemanje odločitev
- Pozitivno vodenje in pogled na spremembe
- Pozitivna rast
- Pozitivni odnosi na delovnem mestu
- Pozitivna transformacija

OD KOD PRIHAJA POZITIVNO?

RAZISKOVANJE ODNOSA MED VODJO IN PODREJENIM V LUČI
ORGANIZACIJSKEGA POZITIVIZMA

89 zaposlenih na Portugalskem (različna podjetja, spol, starost, delovna mesta)

Vodenje		Organizacijska pravila	
Odprt	Samosvoj	Jasna	Prikrita
Priznanje	Brezbrižnost	Organizacijska jasnost	Organizacijska skrivnost
Komunikacija	Tišina		
Interakcija	Izolacija		
Lojalnost	Nezaupanje		
Zaupanje	Prevara		

ŠTIRJE PREPOZNAVNI VZORCI

Pot 1: jasna pravila + odprt vodja → pozitivno organiziranje

Pot 2: jasna pravila + samosvoj vodja → negativno organiziranje

Pot 3: prikrita pravila + odprt vodja → pozitivno organiziranje

Pot 4: prikrita pravila + samosvoj vodja → negativno organiziranje

POZITIVNO VODENJE

POZITIVNO VODENJE

- Kaj povzdigne zaposlenega in organizacijo – kaj ji predstavlja izziv
- Kaj v organizaciji učinkuje (in ne, kaj gre narobe)
- Kaj ostane in se prenaša v prihodnost (in ne, kaj je problematično)
- Kaj doživljamo kot dobro, uspešno (in ne, kaj kritiziramo)
- Kaj je izjemno (in ne, kaj je komajda učinkovito)
- Kaj nas navdihuje (in ne, kaj je težko in nedostopno)

KONTINUUM VODENJA

(Cameron, 2003)

	Negativen pristop	Normalno stanje	Pozitiven pristop
Posameznik:			
Fizično	bolezen	zdravje	vitalnost
Psihološko	bolezen	zdravje	zanos
Organizacija:			
Denar	brez dobička	dobiček	velikodušnost
Učinkovitost	neučinkovitost	učinkovitost	izrednost
Kakovost	z napakami	zanesljivost	popolnost
Etika	neetična	etična	v dobro drugih
Odnosi	škodljivi	v pomoč	častni
Prilagodljivost	rigidnost, ki ogroža	spoprijemanje	usmerjena k uspehu



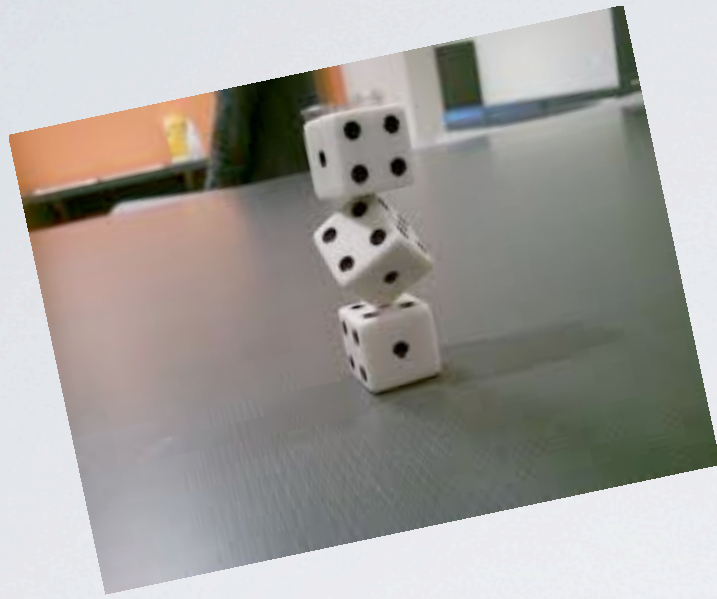
KAJ NAM DELO PRINAŠA?

Ne čakajte, da se bo nekaj premaknilo –
pojdite in nekaj premaknite.

William Walker Atkinson

DELO PRINAŠA...

- denar
- samospoštovanje
- samoizpolnitev
- identiteto
- status
- socialno interakcijo



DOOOOOOLGČAS NA DELOVNEM MESTU

Živel sem na deželi v osami in opazil, kako monotonija umirjenega življenja spodbuja ustvarjalni um.

Albert Einstein



OBUP

(ZA)UPANJE

- Čustvena moč
- Stvari se lahko spremenijo
- Možnost obstaja
- Iznajdljivost
- Načrt za prihodnost



- Prožnost zaposlenih
- Manj nesreč





JE KOMUNIKACIJA POTREBNA?

Dva monologa še ne naredita dialoga.

Jeff Daly

KOMUNIKACIJA

- Ko prideš v službo...
- Povratna informacija
- Vedno in povsod...

SESTANEK

postavljanje
vprašanj -
zagovarjanje
lastnega stališča



usmerjen nase -
usmerjen na druge

pozitivno -
negativno

SESTANEK

Ko člani skupine izražajo podporo, spodbudo, odobravanje, se drugi člani počutijo varno, si upajo postavljati vprašanja, se učijo drug od drugega – bolj odprti do novih idej.

postavljanje
vprašanj -
zagovarjanje
lastnega stališča



usmerjen nase -
usmerjen na druge

pozitivno -
negativno

PRIGODNICE



Pogovor
Predavanje
Sestanki
Časopis
Internetna
stran
Blog
Listki

Se učimo
Vlivamo
zaupanje,
moč
Sproščamo
napetost
Zabavamo



Resnične
Poznane
Osebne

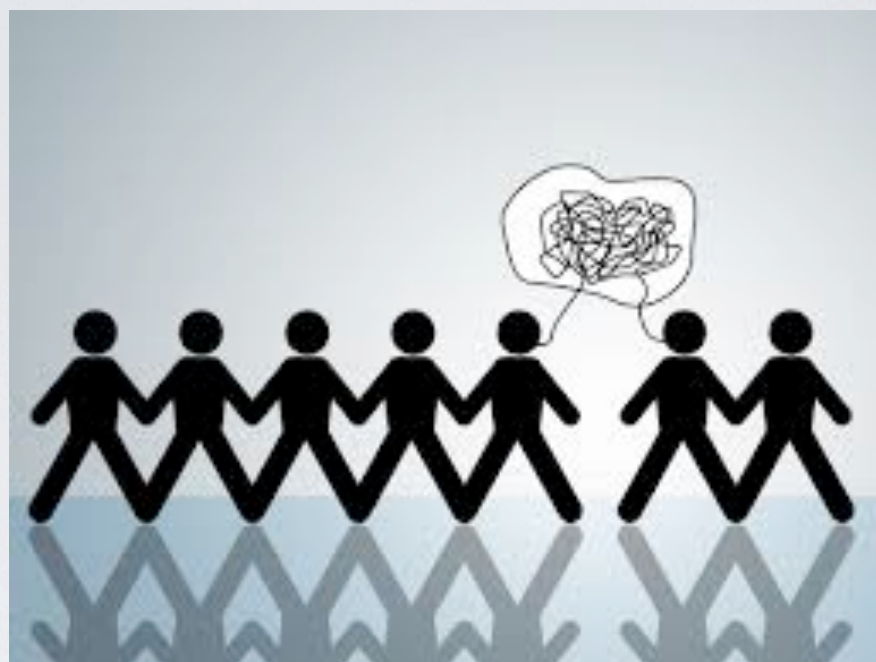


Kratka
Realnost-
fikcija
Nauk



Učinek
Asociacija
Metafora





UPS, SPET KONFLIKTI IN STRES

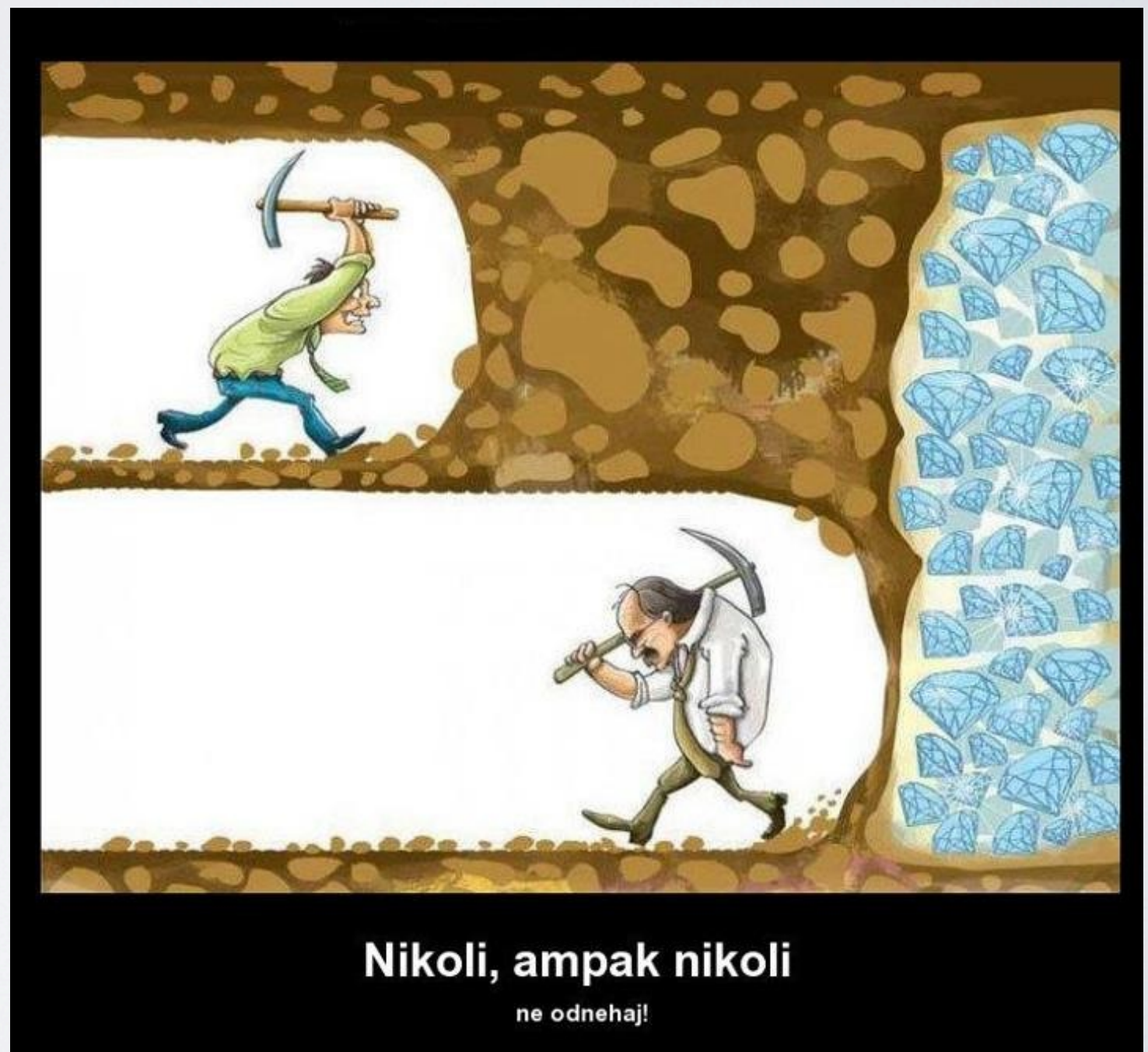
Nimam posebnih talentov. Sem le strastno radoveden.

Albert Einstein

KONFLIKT POMENI RAZVOJ, STRES JE POVSOD

- Razvoj tima
- Napredek

- Evstres



ODPORNOST

ODPORNOST

ORGANIZIRANOST

POZITIVIZEM

DOBRO
FIZIČNO
POČUTJE

FLEKSIBILNOST

CILJNA
USMERJENOST

ŽIVLJENJSKO
RAVNOVESJE

PROAKTIVNOST

ČUSTVA

- Veselje in hvaležnost
- Navdih, ponos
- Čustvena inteligentnost

ČUSTVA

- Veselje in hvaležnost
- Navdih, ponos
- Čustvena inteligentnost

3 : 1 = pozitivna : negativna

ČUJEČNOST

Biti zaposlen in biti čuječ nista nasprotni stanji.

- Ne gre za iskanje zaključkov ali spreminjanje česar koli
- Namensko zavedanje posameznikovega trenutnega doživljanja
- Pozornost na misli, čustva, telesno doživljanje in okolico
- Preposto sprejemanje sedanjosti



ZANOS PRI DELU

ZANOS PRI DELU



ZANOS PRI DELU

VPLETENOST



NOTRANJA
MOTIVACIJA



ZADOVOLJSTVO



KAJ ZAPOSLENI RABIJO?



- **raznolikost spretnosti**, ki jih delo zahteva
- stopnja, do katere lahko nekdo **konča celotno nalogo** in ne le njen del
- **stopnja pomembnosti** naloge, katero ji pripisujejo znotraj in zunaj organizacije
- poklicna **avtonomija** posameznika
- **povratna informacija** o učinkovitosti

TEORIJA SAMODOLOČENOSTI

(Ryan in Deci, 2000)

Motivacija	AMOTIVACIJA	ZUNANJA MOTIVACIJA				NOTRANJA MOTIVACIJA
Stil uravnavanja	ga ni	zunanji	vnašanje lastnosti okolja oz. drugih oseb v lastno osebnost	istovetenje	združevanje	notranji
Vedenje	-brez namere -pomanjkanje kontrole -brez vrednotenja - nekompetentnost	-ugoditev -zunanje pohvale in kazni	-samokontrola -notranje nagrade in kazni	-osebna pomembn. -vrednote -zavestno vrednotenje	-skladnost zavedanj -sinteza s selfom	-interes -užitek -notranje zadovoljstvo

V ISKANJU RAVNOVESJA

V ISKANJU RAVNOVESJA

ZAPOSLENI – DELOVNO MESTO

Usklajenost
zaposlenega z
dejavniki delovnega
okolja

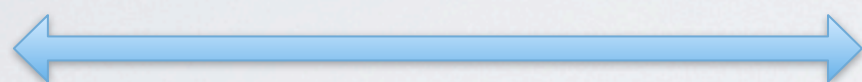
PSIHOLOŠKO BLAGOSTANJE

Avtonomnost
Sprejemanje sebe
Smisel življenja
Osebna rast
Obladovanje okolja

DELOVNA ZAVZETOST

Delovna energija in
uspešnost
Delovno
zadovoljstvo

V ISKANJU RAVNOVESJA



ZAPOSLENI
– DELOVNO
MESTO

Usklajenost
zaposlenega z
dejavniki delovnega
okolja

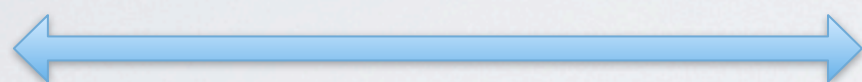
PSIHOLOŠKO
BLAGOSTANJE

Avtonomnost
Sprejemanje sebe
Smisel življenja
Osebna rast
Obladovanje okolja

DELOVNA
ZAVZETOST

Delovna energija in
uspešnost
Delovno
zadovoljstvo

V ISKANJU RAVNOVESJA



ZAPOSLENI
– DELOVNO
MESTO

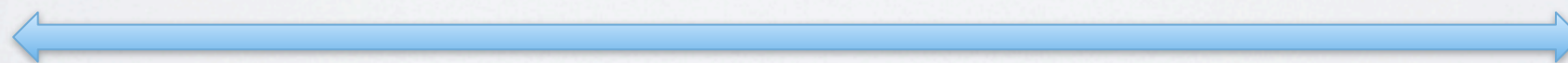
Usklajenost
zaposlenega z
dejavniki delovnega
okolja

PSIHOLOŠKO
BLAGOSTANJE

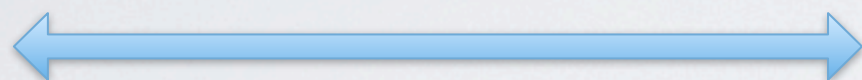
Avtonomnost
Sprejemanje sebe
Smisel življenja
Osebna rast
Obladovanje okolja

DELOVNA
ZAVZETOST

Delovna energija in
uspešnost
Delovno
zadovoljstvo



V ISKANJU RAVNOVESJA



ZAPOSLENI
– DELOVNO
MESTO

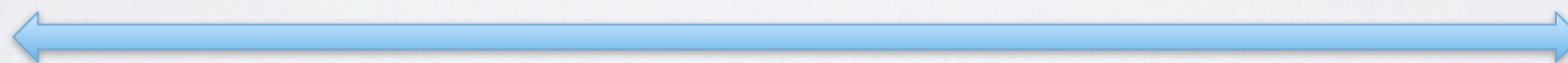
Usklajenost
zaposlenega z
dejavniki delovnega
okolja

PSIHOLOŠKO
BLAGOSTANJE

Avtonomnost
Sprejemanje sebe
Smisel življenja
Osebna rast
Obladovanje okolja

DELOVNA
ZAVZETOST

Delovna energija in
uspešnost
Delovno
zadovoljstvo



V ISKANJU RAVNOVESJA



KAPITAL JE MOČ

Uspeh je potovanje in ne cilj.

H. Tom Collard

KAPITAL JE MOČ

Uspeh je potovanje in ne cilj.

H. Tom Collard

Ekonomski kapital – dobiček

Socialna odgovornost – ljudje

Odgovornost do okolja – planet

KAPITAL JE MOČ

Uspeh je potovanje in ne cilj.

H. Tom Collard

Ekonomski kapital – dobiček

Socialna odgovornost – ljudje

Odgovornost do okolja – planet

Človeški kapital

- Izkušnje
- Izobrazba
- Spretnosti
- Ideje, ki jih prinesejo zaposleni na delovno mesto

Psihološki kapital

- Upanje
- Odpornost
- Optimizem
- Učinkovitost

PSIHOLOŠKI KAPITAL



ŽELENA STALIŠČA OZ. ODNOS
ZAPOSLENIH

zadovoljstvo z delom
predanost organizaciji
psihološko blagostanje



NEŽELENA STALIŠČA
cinizem

stres povezan z delom
anksioznost



ETIKA V ORGANIZACIJI

Navadni ljudje zdaj menijo, da so politiki podkupljeni, menedžerji pa koruptivni. A kaj mi mar, kaj mislijo navadni ljudje, če je moja denarnica dobro napolnjena?

Klaus Schuster

KAKO POIMENOVATI TAKŠNO ORGANIZACIJO?

Organizacije si prizadevajo delati dobro, ko delajo prav in si prizadevajo delati prav, ko delajo dobro.

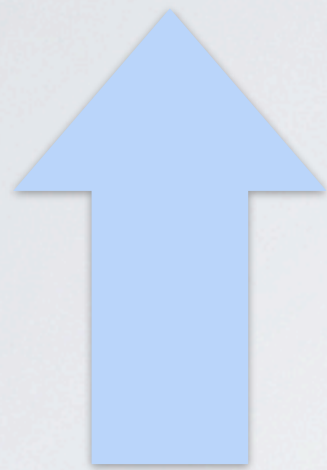
VODENJE

Pogum velikih vodij, da uresničijo vizijo, izhaja iz strasti ne s pozicije.

John Maxwell

- Integriteta - iskrenost, zanesljivost, zaupljivost, vestnost
- Medsebojno zaupanje in spoštovanje
- Potegniti najboljše iz zaposlenih
- Situacijsko vodenje
- Odprt dialog – recipročen vpliv
- Čustvena inteligentnost

PROŽNOST, SAMOSTOJNOST



Predanost
Zadovoljstvo zaposelnih
Motivacija
Varnost na delovnem
mestu
Psihično blagostanje



Izgorelost
Stres

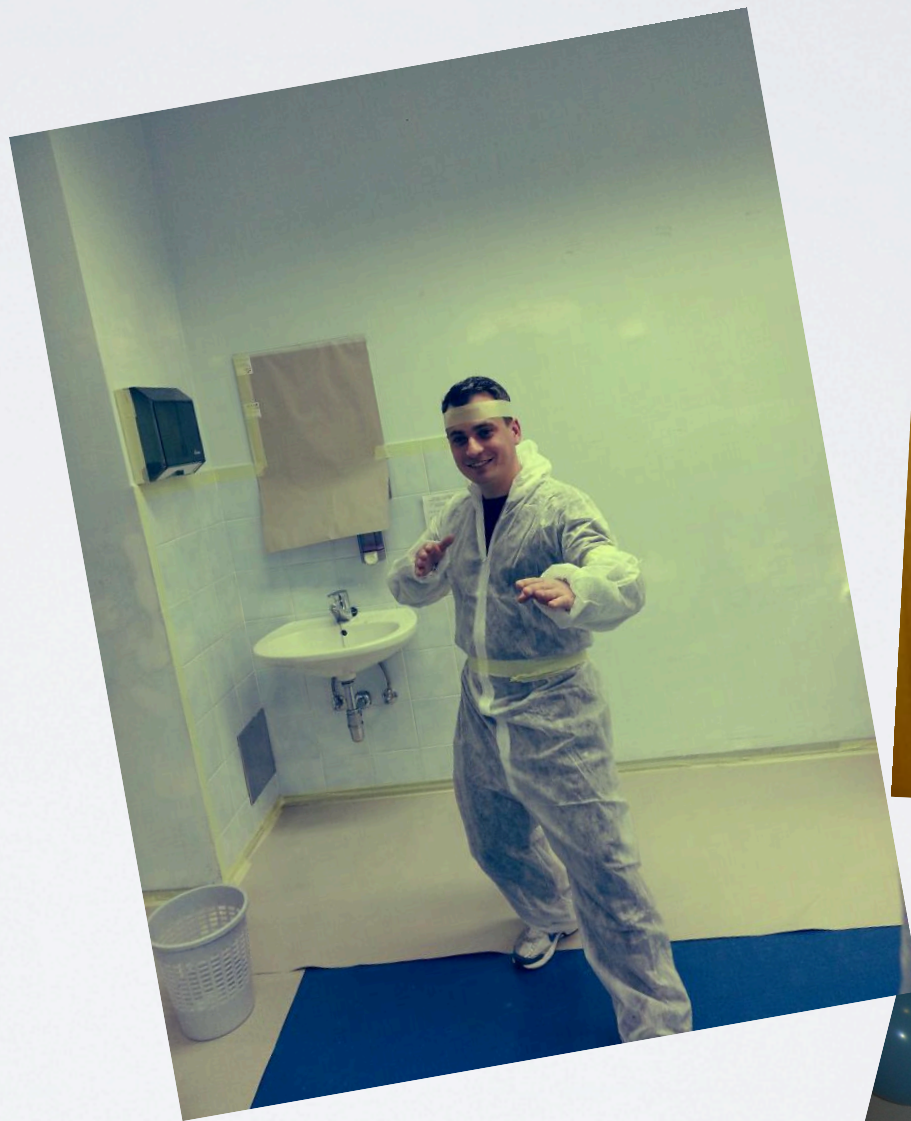


ZAKLJUČEVANJE



HVALA POZITIVNIM VZGLEDOM

- Akrapovič
- Baby Center
- Bisnode
- Interenergo
- Peugeot in Citroën
- Simobil



Da začnemo,
pomeni nehati
govoriti in
začeti delati.

Walt Disney

Da začnemo,
pomeni nehati
govoriti in
začeti delati.

Walt Disney

IDEJE, POVEZOVANJE, SODELOVANJE, AKCIJA...

Eva.bostjancic@ff.uni-lj.si